VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

DỰ BÁO BÁN HÀNG VÀ LẬP NGÂN SÁCH

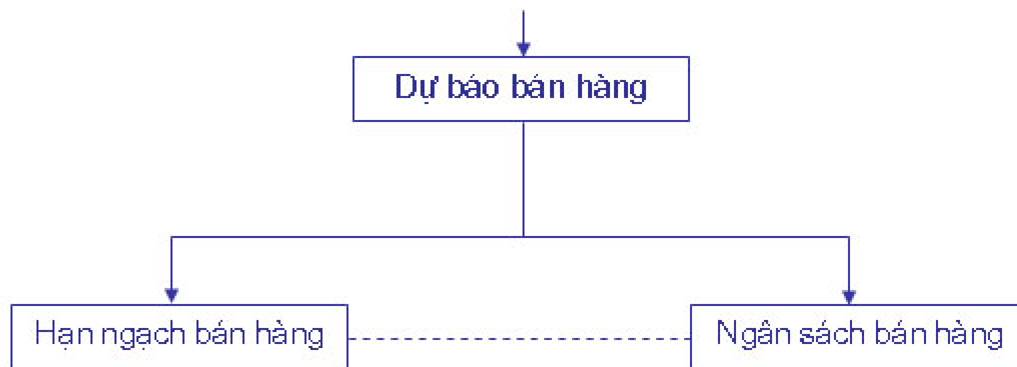
1. Dự báo
    - Định nghĩa một số thuật ngữ
    - Tầm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng
    - Quá trình dự báo
    - Công việc dự báo và giám đốc bán hàng
    - Qui trình dự báo về chất lượng
    - Các quy trình dự báo về số lượng
    - Lựa chọn qui trình dự báo thích hợp nhất
2. Đề ra hạn ngạch (chỉ tiêu)
3. Lập ngân sách

Tóm tắt

Chương này nêu lên ba hoạt động quản trị bán hàng quan trọng là dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách. Dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách là một quá trình có quan hệ qua lại trong quản lý tiền bạc của quận. Một giám đốc bán hàng có thể lập dự báo về chất lượng và số lượng. Các dự báo là cơ sở của hạn ngạch mà người giám đốc cần phải đạt được. Vậy thì sự hiểu biết các loại hạn ngạch khác nhau, mục đích của chúng và việc xác định chúng là một phần trách nhiệm của người giám đốc. Cuối cùng, ngân sách bán hàng của một quận phải thống nhất với hạn ngạch bán hàng và các phí tổn định trước cho quận. Người giám đốc có trách nhiệm một phần về việc lập dự toán ngân sách và có trách nhiệm hoàn toàn về việc theo dõi để nó được hoàn thành.

1. Dự báo

Dự báo bán hàng có thể là một trong các văn thư quan trọng nhất của cơ quan. Nhiều thành viên trên các lĩnh vực chức năng của công ty đã dựa vào dự báo bán hàng để lập kế hoạch hoạt động của họ. Thực hiện ngân sách và lên kế hoạch nhân sự, sản xuất và kinh doanh, quản trị tài sản và phân phối, v.v...tất cả đều phụ thuộc vào tính chính xác của dự báo bán hàng và giám đốc bán hàng đóng hai vai trò quan trọng. Thứ nhất, họ thường cung cấp cơ sở dữ kiện cho việc lập một dự báo. Thứ hai, các hoạt động của họ ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác của bản dự báo chung. Hình 6-1 tóm tắt một mô hình được đơn giản hóa của quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách.



Hình 6-1. Mối quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách

Định nghĩa một số thuật ngữ

Để phát triển và sử dụng một bản dự báo bán hàng, người sử dụng cần phải hiểu bốn điều quan trọng: Năng lực thị trường, doanh số của ngành bán hàng, năng lực bán của công ty, và dự báo bán hàng của công ty.

Năng lực thị trường. Đây là đánh giá về khối lượng hàng bán cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh, trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. Năng lực thị trường cần được qui định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng.

Doanh số của ngành hàng. Toàn bộ năng lực thị trường yêu cầu trước một khối lượng bán hàng sẽ tạo ra được dưới các điều kiện lý tưởng, doanh số của ngành hàng là khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường. ở một số ngành hàng, các dự báo được lập bởi các hãng tư nhân hoặc các hiệp hội công thương. Các dự báo này cũng đưa ra các giả thiết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng tiếp thị của ngành.

Năng lực bán hàng của công ty. Đây là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được từ các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

Dự báo bán hàng của công ty. Đó là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một

thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà công ty này tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch ở hãng này và là cơ sở của cách lựa chọn của một công ty về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt.

Tầm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng

Bởi vì cả hai hạn ngạch bán và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, giám đốc bán hàng bị phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của quận và trong việc kiểm soát các hoạt động của nhân viên bán hàng. Dự báo cho phép giám đốc lên kế hoạch phân công nhân sự trong quận, vì thế khối lượng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

Hạn ngạch bán dành cho mỗi nhân viên bán hàng là qui định pháp lệnh đối với tất cả các nhân viên cũng như với giám đốc để đo lường và đánh giá việc thực hiện. Ngân sách bán hàng qui định số tiền mà người giám đốc của mình nhằm hoàn thành hạn ngạch bán hàng trong một giai đoạn nhất định. Như vậy tính chính xác của dự báo trở thành một yếu tố tâm lý trong hoạt động thành công ở quận của người giám đốc bán hàng.

Quá trình dự báo

Mặc dù giám đốc bán hàng cơ sở hầu như luôn là người sử dụng các dự báo, vai trò của giám đốc bán hàng trong quá trình lập một dự báo có thể và sẽ thay đổi nhiều theo công ty. Tuy nhiên không có một phương pháp dự báo nào có thể chính xác cho mọi lúc. Một giám đốc cần nhận biết một số kỹ thuật dự báo thích hợp và các đặc tính của chúng trước khi lựa chọn một loại kĩ thuật dự báo nào đó. Nhìn chung, tuy vậy, về phương diện tổ chức có hai quá trình mà một giám đốc quận có thể gặp phải ở dự báo bán hàng cấp quận: Từ trên xuống và từ dưới lên (Trong hoạt động hàng ngày các công ty hầu như sẽ sử dụng kết hợp cả hai phương pháp này để kiểm tra tính hiệu lực của chúng).

Phương pháp từ trên xuống :

Phương pháp từ trên xuống cũng còn được gọi là phương pháp chia nhỏ (break - down). Trong phương pháp này dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc chiến lược. Sau đó trên cơ sở các tiêu chuẩn như lượng bán kỳ

trước và các mức độ về nguồn tiền sự báo bán được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các quận và khu vực bán hàng.

Dự báo ban đầu của quá trình này bắt nguồn từ đội ngũ nhân viên kinh nghiệm hàng ngày, từ máy vi tính, cơ sở số liệu lớn và các kỹ thuật thống kê và kinh tế phức tạp. Ngược lại, chúng có khuynh hướng dựa nhiều vào các nguồn này. Các dự báo thường xuyên hơn được đề ra và phát triển độc lập bởi bộ phận ở hội sở không cần bất cứ sự đóng góp nào của lực lượng bán hàng. Trong các trường hợp này giám đốc bán hàng không có trách nhiệm. Đơn giản vào đầu năm họ (giám đốc) được biết dự báo bán hàng gì đối với công ty và hạn ngạch nào họ cần phải hoàn thành. Đầu vào của Quá trình này hoặc không được mong đợi hoặc không được khuyến khích.

Phương pháp từ dưới lên

Phương pháp này cũng còn được gọi là phương pháp xây dựng lên bởi vì nó bắt đầu với các dự báo bán hàng tương lai về từng sản phẩm từ những người có kiến thức hiểu biết về các điều kiện thị trường. Các dự báo theo sản phẩm này sau đó được tổng hợp theo tất cả (sản phẩm) mặt hàng và đơn vị để lập một dự báo bán của công ty. Dự báo này có thể sau đấy được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng tiếp thị và các sản phẩm mới.

Thực tế, ở nhiều công ty các giám đốc và nhân viên là cơ sở ban đầu, thỉnh thoảng còn là nguồn duy nhất để đánh giá dự báo bán. Mặc dù về nguyên tắc sự tham gia không đòi hỏi gì hơn ngoài những đánh giá đơn giản, sự tồn tại của người sử dụng phần mềm dự báo trên máy vi tính đã cung cấp cho người giám đốc cơ hội tạo ra những dự báo riêng cho mình. Rất nhiều giám đốc, tuy vậy, không có thời gian, không có quan tâm, không được huấn luyện hoặc nhận các số liệu cần thiết để thực hiện trọn gói dự báo này. Thậm chí nếu người giám đốc không bao giờ bị yêu cầu làm nhiều hơn các số liệu cung cấp cho của bộ phận bán, anh (chị) ta cần phải thực hiện thành công các dự báo.

Công việc dự báo và giám đốc bán hàng

Một giám đốc không thể hy vọng vừa là nhà giám đốc giỏi vừa là nhà dự báo giỏi. Giám đốc bán hàng cơ sở cần nhận biết một số qui trình dự báo và có khả năng lập một dự báo căn bản như sử dụng các số liệu sẵn có. Có nhiều qui trình mà một giám đốc có thể áp dụng trong khi đề ra một dự báo. Để thuận tiện chúng được chia ra làm hai loại: chất lượng và số lượng.

Qui trình dự báo về chất lượng

Các kỹ thuật về chất lượng không dựa trực tiếp trên sự tham gia của các con số vào một dự báo. Đúng hơn chúng biểu hiện "các đánh giá tốt nhất" được tập hợp lại của những người được coi là chuyên nghiệp. Dự báo chuyên nghiệp này có thể được do các nhân viên bán hàng, các nhân viên thi hành có học vấn, các khách hàng hoặc những người sử dụng dự báo sản phẩm hoặc dịch vụ lập nên.

Tổng hợp của lực lượng bán hàng

Phương pháp dự báo này gồm sự tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Có 60-70% của công ty sử dụng phương pháp này như là một bộ phận thường xuyên của chương trình dự báo của họ. Việc sử dụng thường xuyên kỹ thuật này là các hãng công nghiệp lập các dự báo ngắn hạn và trung hạn.

Kỹ thuật này có một số ưu điểm: nó sử dụng các kiến thức quen thuộc nhất về thị trường, người nên biết các kế hoạch của khách hàng; nó làm đơn giản hóa sản phẩm, khách hàng và phân chia khu vực để đề ra hạn ngạch và kiểm soát; và cuối cùng, những người có trách nhiệm đối với dự báo này sẽ cần phải thực hiện theo các đánh giá của họ, vì vậy tính khuyến khích sự chính xác và đúng sự thật là rất cao.

Nhược điểm của kỹ thuật này là các nhân viên bán hàng không phải là các nhà dự báo được đào tạo và có xu hướng bị ảnh hưởng lớn bởi các tác động tinh thần lạc quan hay bi quan ở người tham gia thị trường. Hơn nữa, họ ít khi biết về các tác động của các điều kiện kinh tế tổng quát, bị bó buộc vào hạn ngạch và sự trả thù lao bán hàng của họ.

Tính chính xác của dự báo của lực lượng bán hàng có thể được cải thiện nếu những người bán hàng được cung cấp nhiều thông tin hơn, nhiều thời gian để thực hiện các dự báo của họ, khuyến khích làm chính xác và được huấn luyện nhiều hơn về qui trình dự báo và các hướng tương lai của công ty. Công ty cũng cần phải sẵn sàng làm người phán xét thông thái về các dự báo của nhân viên bán hàng trên cơ sở các thông tin bổ sung.

Giám sát ý kiến thi hành

Phương pháp chất lượng này thường được các hãng dịch vụ và nhà sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng nhiều nhất. Một nhóm những nhân viên thừa hành từ các lĩnh vực tổ chức và chức năng khác nhau được bầu ra để dự báo khối lượng bán. Ví dụ: những người thừa hành từ các bộ phận quảng cáo, bán hàng và sản xuất sẽ được

yêu cầu đưa ra đánh giá theo sự thay đổi ở thị trường và cho ý kiến (nhận xét) đặc biệt về sự ảnh hưởng của những thay đổi này đến sự thực hiện bán của công ty trong năm tiếp theo. Các dự báo này sau đó được điều hòa đưa vào một dự báo bán hàng duy nhất.

Đánh giá tổng quát

Kỹ thuật xem xét tổng quát bao gồm sự đặt câu hỏi trực tiếp cho các khách hàng và người mua sắp tới về kế hoạch trong tương lai của họ hoặc các nhà chuyên môn bên ngoài mà họ thu nhận trong tương lai. Điều này rất hợp lý và có hiệu quả ở những nơi mà thị trường được xác định rõ và quyết tâm mua của khách hàng được lên kế hoạch cẩn thận và được thi hành bình thường. Các đánh giá tổng quát này có thể cũng đơn giản như cuộc phỏng vấn của nhân viên bán hàng với các khách hàng hoặc phức tạp như các câu hỏi đưa ra với khả năng lấy mẫu và phân tích các số liệu tinh vi do các nhà nghiên cứu thị trường đưa ra. Sự đánh giá tổng quát theo diện rộng tính quyết tâm mua của khách hàng là đối tượng của tất cả các vấn đề có liên quan tới bất kỳ sự xem xét nào. Hơn nữa, trong thời gian yêu cầu thu thập các kết quả, môi trường có thể thay đổi, vì vậy tất nhiên kết quả dự báo có giá trị không rõ ràng.

Một số công ty có mối quan hệ bán với một số ít khách hàng đã yêu cầu các nhân viên bán hàng của mình đặt câu hỏi với các khách hàng này về các kế hoạch tương lai của họ. Tuy nhiên, ở đâu công ty phải nhận thấy rằng các nhân viên bán hàng hiển nhiên không có tác động, đôi khi bị định kiến thu thập các thông tin. Quản trị cần phải cẩn thận cân đối các đánh giá của nhân viên với các nguồn khác như các dự báo số lượng trực tiếp từ thị trường của khách hàng.

Các quy trình dự báo về số lượng

Quy trình dự báo về số lượng có thể rất phức tạp. Một số kỹ thuật đòi hỏi có kiến thức đầy đủ và được huấn luyện cộng với sự thực hành thường xuyên để đảm bảo rằng chúng được sử dụng đúng. Một giám đốc bán hàng cần phải lập các dự báo sử dụng chỉ những qui trình mà anh (chị) ta hiểu biết. Trong phần này qui trình dự báo về số lượng được nhóm thành ba loại: nguyên nhân, nhóm thời gian, và các yếu tố thị phần.

Một phương pháp tương đối không phức tạp của dự báo sử dụng các số liệu in ấn để tính toán tình trạng của các yếu tố thị trường hiện tại mà nó có mối liên hệ từ lâu với sự thực hiện bán hàng của công ty. Hai nguồn được sử dụng thường xuyên

hơn là chỉ số sức mua và các thông tin ở các nguồn tư nhân và công cộng, phụ thuộc vào hệ thống Phân loại Tiêu chuẩn Công nghiệp.

Chỉ số sức mua (BPI). BPI là một chỉ số về khả năng mua của người tiêu dùng được tính toán theo các số liệu trong cuốn "Điều tra về sức mua" được xuất bản hàng năm bởi cơ quan "Quản trị bán hàng và tiếp thị". BPI có ba phần chính: 1 - Nhân khẩu học, dựa trên cơ sở các đặc tính của dân số và vùng 2 - Kinh tế - thu nhập gia đình; 3 - Phân phối, bao gồm khối lượng bán lẻ ở các loại cửa hàng.

Khi số liệu của BPI được chuẩn bị sẵn và tích lũy mỗi năm, các đánh giá này có thể được thực hiện cho tất cả các thị trường và giữ nguyên trạng. Tuy nhiên, nên nhớ rằng chúng là năng lực thị trường và không phải đánh giá dự báo bán. Để lập được một dự báo bán hàng công ty cần phải đánh giá phần hợp lý mà công ty có thể có khả năng nhận được ở khu vực đó trên cơ sở đánh giá sự cạnh tranh và sự xâm nhập vào thị trường của công ty và hỗ trợ phân phối cũng như số lượng và khả năng của các nhân viên bán hàng chào bán theo các khoản đó.

Lựa chọn qui trình dự báo thích hợp nhất

Một câu hỏi thường đặt ra là kỹ thuật dự báo nào tạo ra những kết quả chính xác nhất? Câu trả lời là không có một kỹ thuật nào tạo ra kết quả "tốt nhất" trong tất cả các tình huống và điều kiện. Kỹ thuật dự báo được sử dụng phụ thuộc vào mục đích của dự báo, thời gian qui định đưa ra, vào số lượng và chất lượng của các số liệu lịch sự và vào những người sẽ thực hiện và áp dụng kỹ thuật.

Dự báo ngắn hạn

Dự báo ngắn hạn thường được xét cho một thời kỳ dưới một năm. Những kết quả của một cuộc nghiên cứu cho thấy sai số bình quân cho một dự báo thời hạn ngắn khoảng 6,9%.

Nhìn chung một số dạng của phương pháp nhóm thời gian được sử dụng tốt nhất cho dự báo ngắn hạn. Các dự báo này thường dễ tính toán và dễ hiểu và chúng đòi hỏi tương đối ít số liệu để hoàn thành. Hai phần ba các công ty nghiên cứu cho thấy, họ thỏa mãn với tính chính xác của phương pháp san bằng bằng số mũ, nhưng chỉ có 43% là thỏa mãn với sự thực hiện hỗn hợp lực lượng bán hàng. Khó khăn chính là thực hiện một qui trình tạo ra các dự báo chính xác và đáng tin cậy.

Dự báo dài hạn

Lựa chọn kỹ thuật cho các dự báo có thời hạn dài hơn, khó khăn hơn, không một kỹ thuật nào thỏa mãn tất cả các trường hợp. Các phương pháp số lượng có thể rất chính xác, nhưng chúng đòi hỏi sự tinh vi (kỹ lưỡng) hơn trong khi thi hành và sử dụng. Hơn nữa, chúng không được chính xác lắm trong các môi trường biến động cao bởi vì chúng có một số vấn đề được nêu lên trước như thay đổi trong chu kỳ đời sống của sản phẩm. Một phương pháp chất lượng có thể chỉ ra các yếu tố quan trọng không thể xác định được những có xu hướng bị ảnh hưởng của định kiến cá nhân. Do mỗi kỹ thuật có những ưu điểm và nhược điểm riêng, nên sử dụng nhiều dạng kỹ thuật một lúc.

Các phương pháp nào đã được quản trị bán hàng áp dụng?

Nhiều năm trước, các công ty đã được yêu cầu nghiên cứu các kỹ thuật dự báo mà họ thường sử dụng. Hai cuộc nghiên cứu về sử dụng các kỹ thuật dự báo bán hàng đã chỉ ra rằng hai kỹ thuật được quản trị bán hàng sử dụng nhiều là loại phương pháp chất lượng, phán xét ý kiến người thi hành và hỗn hợp lực lượng bán hàng.

Sự áp dụng các phương pháp chất lượng cũng được tìm thấy sự thích hợp ở nhiều công ty và ngành công nghiệp. Kỹ thuật theo chất lượng được ưa thích hơn bởi vì chúng dễ thi hành và chúng đòi hỏi những người tham gia dự báo suy nghĩ kỹ lưỡng và lên các kế hoạch. Đối với các công ty công nghiệp, với hợp đồng cá nhân lớn ở thị trường, sự phụ thuộc vào việc thi hành và dự báo lực lượng bán hàng là tất nhiên. Hơn nữa, nó xuất hiện như yêu cầu về thống kê thực hiện một giới hạn cho nhiều người sử dụng và giải thích tại sao tỷ lệ sử dụng chúng lại quá thấp.

Như vậy, Giám đốc bán hàng cần phải nhận thức rằng không có một quá trình dự báo nào hoàn hảo, thậm chí với bản kiểm tra. Nếu nhân viên và giám đốc đã hoàn thiện kiến thức về thị trường và là các nhà lập dự báo không bị định kiến, thì phương pháp đơn giản nhất và tốt nhất là đơn giản lập danh sách khách hàng và người đặt hàng trong khu vực và đánh giá khả năng bán của họ, chủ yếu là khối lượng bán tương lai. Sự trùng hợp của các khu vực và quận sẽ tạo ra khối lượng bán và lượng bán hàng trong quận cho tới cuối giai đoạn.

Nhưng do môi trường không thể lường trước và giám đốc cùng nhân viên không phải là người dự báo hoàn hảo, nên phát sinh những điểm không chính xác. Tuy nhiên, giám đốc phải dựa vào sự tổng hợp thông minh các phương pháp theo chất lượng và số lượng để có được một dự báo có ý nghĩa đối với quản trị cấp cao như là một tài liệu quan trọng dùng cho quá trình lên kế hoạch và đề ra hạn ngạch.

		Không	?	Có
Phương pháp dự báo				
	1. Dự báo độc lập với quản trị cấp trên?			
	2. Dự báo áp dụng phương pháp mục tiêu?			
	3. Các kỹ thuật cấu trúc để thâu nhận các đánh giá?			
	4. Sử dụng các chuyên gia có kinh nghiệm gần đây nhất?			
	5. áp dụng từ hai phương pháp trở lên để có dự báo?			
	6. Người sử dụng có hiểu các phương pháp dự báo không?			
	7. Các dự báo có được nhận xét không?			
	8. Có chuẩn bị riêng các văn thư để dùng cho các kế hoạch và dự báo không?			
Các số liệu	9. Có đủ ngân sách để phân tích và thực hiện các số liệu không?			
	10. Có tồn tại ngân hàng thông tin trung ương không?			
	11. Có sử dụng các dự báo kinh tế vĩ mô đắt tiền gần đây nhất không?			
Sự không lường trước được	12. Có các giới hạn cao nhất và thấp nhất?			
	13. Phân tích số lượng tính chính xác cho trước?			
	14. Có các dự báo chuẩn bị cho các tương lai dự kiến?			

Hình 6-2. Bản kiểm tra dự báo

2. Đề ra hạn ngạch (chỉ tiêu)

Các dạng hạn ngạch

Một hạn ngạch có thể được qui định như một phần hoặc tỷ lệ của một tổng số, được yêu cầu từ hoặc nghĩa vụ hoặc thuộc quyền một quận, bang, người, hoặc một nhóm cụ thể. Có hai loại hạn ngạch có thể được qui định trên cơ sở kết quả và trên cơ sở hành vi cư xử.

Hạn ngạch trên cơ sở kết quả

Số lượng và sự phong phú của loại hạn ngạch theo kết quả rất thay đổi như số lượng các công ty sử dụng loại hạn ngạch này. Có thể nhóm thành ba dạng: khối lượng hàng bán tương đối, khách hàng và tài chính.

Khối lượng hàng bán tương đối. Trên cơ sở một khu vực, hạn ngạch hàng bán tương đối là một phần trong mục đích bán của công ty ở khu vực cho giai đoạn bán tiếp theo. Đặc biệt hơn, một hạn ngạch bán của khu vực có thể được xác định như hệ số (tỷ lệ) mục tiêu bán hàng chung của công ty được phân công cho một khu vực đặc biệt.

Hình thức thông thường của loại hạn ngạch này là dựa trên tổng khối lượng hàng bán. Hạn ngạch này là tổng khối lượng bán. Các hạn ngạch loại này dễ hiểu nhất. Sau cùng, nhân viên bán hàng được thuê mướn và huấn luyện để bán. Hơn nữa, các kế hoạch sản xuất, tài chính và nhân sự của công ty phụ thuộc vào phạm vi đạt tới một trình độ tốt về bán hàng. Không có gì kỳ lạ rằng hạn ngạch trên cơ sở khối lượng bán rất dễ được, không những các nhân viên bán hàng chấp nhận mà còn toàn bộ một công ty. Hạn ngạch bán hàng có thể dưới hình thức đơn vị đo lường hoặc khối lượng bằng tiền.

Nhiều công ty có sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng sử dụng các hạn ngạch bán hàng được đề ra theo đơn vị tiền bởi vì họ có danh mục các sản phẩm rộng, sự thay đổi hỗn hợp sản phẩm và/ hoặc bán để mở rộng các dạng khách hàng. Các nhân viên và giám đốc cũng dễ hiểu hạn ngạch theo tổng số hàng bán bằng tiền mà chúng tạo ra một cơ sở chuẩn để đơn giản việc phân tích bán hàng và tính toán các tỷ lệ chi phí. Hơn nữa, khi một nhân viên bán các sản phẩm tinh vi, cách đo bằng tiền tạo sự qui định thông thường để xác định giá trị và sự thực hiện của nhân viên ở quận.

Trên cơ sở khách hàng. Các hạn ngạch trên cơ sở khách hàng tập trung vào gìn giữ hoặc thu nhận khách hàng hoặc người đặt mua. Họ thường là sự phản ảnh trực tiếp chiến lược chung của công ty. Ví dụ, khi chiến lược chung qui định đạt được mục

tiêu chung bằng tăng dần sự xâm nhập thị trường, các hạn ngạch có thể đề ra trên cơ sở tăng khối lượng bán đối với các khách hàng hiện có. Mặt khác, nếu hãng này đang cố gắng tăng sử dụng kho tàng và hệ thống phân phối, bằng cách tham gia vào các thị trường mới nơi mà họ có sự hiện diện không tương xứng thì các hạn ngạch có thể được đề ra bằng qui định nhận thêm khách hàng mới.

Về tài chính. Có ba dạng hạn ngạch về tài chính. Đó là: lợi nhuận khu vực, tổng lãi gộp và chi phí kiểm soát.

1. Lợi nhuận khu vực. Các công ty nhận thức được rằng họ phát đạt nhờ lợi nhuận và các nhân viên bán hàng không thể làm việc mà không được lưu ý tới chi phí. Vì vậy công ty lập hạn ngạch được tính trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỉ lệ doanh lợi trên tài sản được sử dụng (ROAM = return on assets managed) hoặc thu nhập còn lại. Các hạn ngạch này được coi là lý tưởng trong điều kiện chúng chứa đựng những ý tưởng của nhà quản trị hàng đầu và giảm sự phân công nghèo nàn các nguồn bán cho các nơi có tổng lãi gộp cao mà lợi nhuận thấp.

Tuy nhiên, chỉ tiêu lợi nhuận vùng không phải dễ dàng tính toán đúng lúc. Nó làm cho cả nhân viên và giám đốc khó biết được mức độ thực hiện hiện tại của một nhân viên. Không có thông tin cập nhật, nó gây khó khăn cho giám đốc trong việc phát hiện các chiến lược bán hàng nghèo nàn hoặc sự thực hiện yếu kém của nhân viên, khi điều chỉnh được nó thì đã quá muộn. Hơn nữa, thường người nhân viên không kiểm soát được các yếu tố tham gia vào sự kình thành lợi nhuận hoặc ROAM vì vậy việc quản lý chúng để giành được lợi nhuận có thể sẽ khó khăn.

2. Tổng lãi gộp. Hạn ngạch tổng lãi gộp là một cách đảm bảo một giới hạn lợi nhuận trong khi phá vỡ các khó khăn về tính toán lợi nhuận của riêng một khu vực. Một sự thật của cuộc sống là các sản phẩm khác nhau tạo ra lợi nhuận khác nhau. Để mặc cho họ tự xoay sở lo liệu lấy, rất nhiều nhân viên bán hàng sẽ chú ý bán những sản phẩm nào dễ bán nhất và không bán những loại có khả năng sinh lời nhiều nhất. Như vậy, hạn ngạch tổng lãi gộp có thể hướng dẫn nhân viên bán hàng cố gắng vào các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn, đặc biệt nếu ở đây có mối liên hệ với hệ thống (trả thù lao).

Về mặt tài chính có thể khó quản lý hạn ngạch tổng lãi gộp, khi các tính toán lãi gộp của khu vực theo sản phẩm có thể đè nặng hệ thống kế toán của hãng. Các nhân viên bán hàng không nhìn thấy động lực thúc đẩy họ dưới các hệ thống này bởi vì họ không hiểu rằng qui trình và các báo cáo về việc thực hiện được rút ra từ hệ thống kế toán thường chậm. Một nghiên cứu khoa học cho thấy rằng các hãng ở

ngành công nghiệp được sử dụng kế hoạch số dư thu nhập tổng số có một số dư thấp nhất và có tiền lương cao nhất. Một giải thích chấp nhận được là các sản phẩm có số dư cao đòi hỏi một lượng các nguồn bán hàng không cân đối và như vậy kết quả tổng lợi nhuận ròng thấp hơn đối với công ty.

3. Kiểm soát chi phí: Có thể đây là hạn ngạch thông dụng nhất liên quan tới mặt tài chính. Thường thì công ty lập hạn ngạch số chi phí bằng tiền cho các nhân viên ở các lĩnh vực như tăng lượng bán và tiếp khách. Trong thực tế đó là các giới hạn (limits) về ngân sách mà người bán hàng không được vượt qua. ở phần cuối chương này phần lập ngân sách sẽ bàn đến kiểm soát chi phí bán hàng cụ thể hơn.

Ví dụ, nếu dùng tiền mặt của công ty căng thẳng thì hạn ngạch chi phí sẽ kiểm soát dòng chi trả tiền của lực lượng bán hàng. Hoặc nếu công ty đã lập các mục tiêu lợi nhuận chung, chúng có thể đạt được nhờ phân phối hợp lý các hạn ngạch về các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn. Bất kỳ sự kết hợp nào với các hạn ngạch tài chính, người giám đốc bán hàng phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng, các nhân viên thực hiện được chúng. Các phức tạp của hạn ngạch tài chính được phản ảnh trong kết quả của hai cuộc nghiên cứu thực tế lập hạn ngạch trong quản trị bán hàng và nó cho thấy không có công ty nào sử dụng hạn ngạch tài chính.

Hạn ngạch trên cơ sở hành vi cư xử

Hạn ngạch theo kết quả thường hướng thẳng tới các mục đích tài chính tức thời của công ty. Hạn ngạch theo hành vi cư xử, đôi khi còn được gọi hạn ngạch hoạt động, cho thấy rằng, có những hành vi nhất thiết một nhân viên cần phải thi hành, chúng có thể không tạo ra kết quả bán hàng ngay tức thời. Quan niệm rằng việc thực hiện các hoạt động cần thiết sẽ thanh toán sau cùng các khoản tăng doanh số và lợi nhuận. Hạn ngạch theo hành vi được xét theo qui định số các hoạt động cần thực hiện trong một thời gian cụ thể như số lần gọi bán trong ngày, số lần gọi chào hàng trong ngày, số lần trưng bày bán lẻ, số lần gọi dịch vụ, số thư chào hàng được gởi đi, số cuộc hội thảo, số lần gặp mặt các nhà bán buôn được tổ chức và các hội thảo chào hàng.

Đối với hạn ngạch hoạt động có hai vấn đề quan trọng nổi lên. Thứ nhất, chúng chỉ đo lường số lượng công sức bỏ ra, chứ không đo chất lượng. Thứ hai, nhân viên bán hàng cần phải ghi ra các hoạt động này bằng cách sử dụng một thủ tục báo cáo riêng biệt. Điều này có nghĩa công việc giấy tờ cho cả giám đốc và nhân viên sẽ nhiều hơn. Tương tự, sự quyến rũ để "lừa đảo" của nhân viên có thể cao, nó có thể phá vỡ nặng nề mối quan hệ qua lại giữa giám đốc và nhân viên. Tuy nhiên một số

hạn ngạch hoạt động như "Một nhân viên bán hàng cần thực hiện khoảng tám lần gọi bán trong một ngày" tiếp tục được sử dụng một cách có hiệu quả. Chúng cần được sử dụng cẩn thận, hoặc chúng có thể lặp lại trong tính toán sự liên tục của hoạt động và bỏ qua mục đích cơ bản lâu dài của họ.

Dạng hạn ngạch thông dụng nhất là dựa trên khối lượng bán. Trong thực tiễn các công ty thường sử dụng nhiều dạng hạn ngạch bởi vì không có một loại riêng biệt nào được áp dụng thành công cho tất cả các trách nhiệm của nhân viên bán hàng khu vực.

Mục đích của hạn ngạch

Hạn ngạch có thể có ba mục đích chính: Kiểm soát, khuyến khích và để đánh giá.

Kiểm soát

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm về các nhân viên bán hàng trên thực tế không thể giành tất cả thời gian của mình để đi quan sát họ, hướng dẫn làm việc, tạo cho họ cảm hứng, và làm cho họ chắc chắn làm những gì họ cần phải làm. Một hệ thống hạn ngạch được đề ra tốt có thể cung cấp một công cụ thay thế để kiểm soát hàng ngaỳ trong hoạt động quản trị.

Ban quản trị có thể đề ra các bản ghi nhớ nói với nhân viên họ cần phải gọi bán các khách hàng mới, đảm bảo chắc chắn số lần gọi dịch vụ, bỏ ra rất nhiều ngày trong tháng để thực hiện gọi chào bán cho các nhân viên phân phối đại lý, giảm thấp các chi phí cần thiết hoặc tăng cường các sản phẩm quan trọng trong danh mục sản phẩm. Các giám đốc bán hàng có thể sắp xếp thời gian và sức lực chính để đảm bảo chắc chắn rằng các nhaan viên thi hành đủ các hướng dẫn này.

Một phương pháp thiết lập hạn ngạch có kết quả hơn trong hạn ngạch có phản ánh các mục tiêu quản trị này và tổ chức cho nhân viên có khả năng tính toán chúng. Ví dụ, một công ty yêu cầu các nhân viên bán hàng tổ chức ít nhất 10 cuộc gặp mặt bán buôn trong ba tháng. Cả nhân viên và giám đốc đều biết hạn ngạch và cùng thực hiện và đảm bảo chắc chắn đạt được hạn ngạch, công ty đã phát hiện là phương pháp này có hiệu lực và tác dụng hơn là các bản viết ghi nhớ từ cấp quản trị cao nhất.

Khuyến khích

Nhiều công ty kết hợp hạn ngạch vào các chương trình bù đắp thù lao của mình. Vi dụ, thật không bình thường đối với một công ty khi nó đòi hỏi nhân viên bán hàng đạt được một hạn ngạch qui định trước khi các khoản hoa hồng được sinh ra. Một số hãng cũng sắp xếp tưng lương xứng đáng trên cơ sở số lượng bán hàng vượt hạn ngạch của năm trước. Như vậy hoàn thành hạn ngạch không tách rời với động viên tài chính.

Phần lớn các nhân viên bán hàng cố gắng là những người rất thi đua và hướng tới đạt mục đích. Họ thích có các mục tiêu và tiêu chuẩn về thực hiện. Thực tế là, các nhân viên coi thực hiện tốt hơn khi họ cần phải thực hiện chống các hạn ngạch cao, khó hơn là nếu họ được phép lựa chọn một loại khác thấp hơn. Một hạn ngạch chính xác như "bán 75 ngàn đô la giá trị máy bơm và 40 ngàn đô la máng dẫn nước" có thể khởi động loại lao động viên rằng "hãy làm tốt hơn quí sau" sẽ không bao giờ tạo ra.

Đánh giá

Các hạn ngạch bán, hoạt động và tài chính có thể được sử dụng trong đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Một nghiên cứu cho thấy rằng một số lượng lớn các công ty được nghiên cứu ở cả hai ngành công nghiệp sản xuất và dịch vụ đã sử dụng các đơn vị đo có liên quan tới bán hàng trong đánh giá lực lượng bán hàng những lại sử dụng tương đối ít các chỉ số có liên hệ với hoạt động, thậm chí các tiêu chuẩn liên quan tới lợi nhuận lại càng ít hơn.

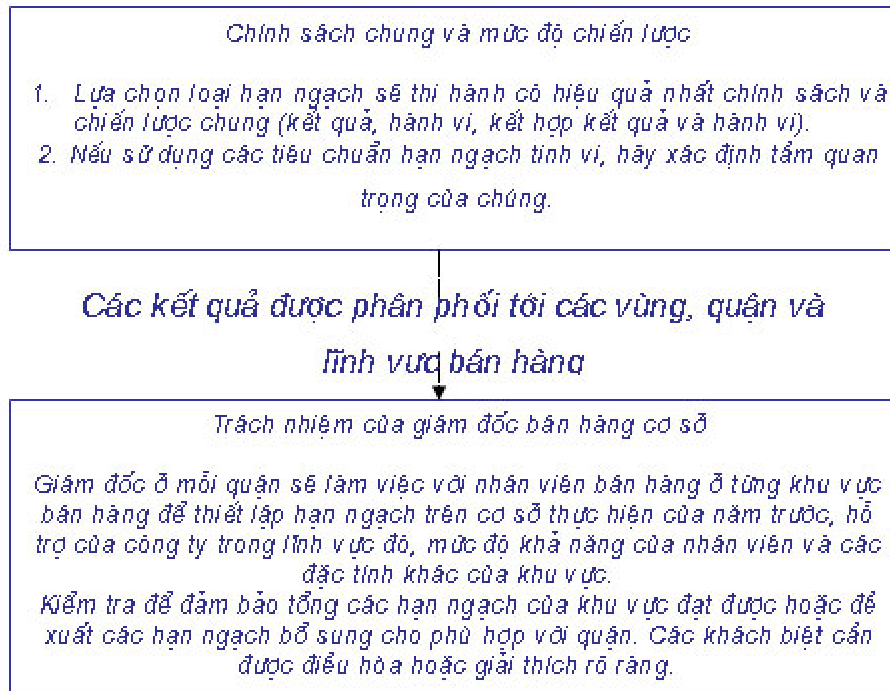
Các hạn ngạch được đề ra cho từng nhân viên bán hàng và sau đó sự thực hiện được kiểm tra và so sánh với các hạn ngạch đó. Các nhân viên bán hàng không đạt được hạn ngạch có thể nhận được sự quan tâm nhiều hơn của nhà quản trị. Ví dụ, nếu mỗi nhân viên có hạn ngạch bán hàng năm là 100.000 đô la tính cả khối lượng phân phối trong một năm, được chia ra theo quý là 25.000 đô là làm cho giám đốc đánh giá tính liên tục trong thực hiện của từng nhân viên. Những người không đạt được hạn ngạch quý có thể được cấp quản trị cao hơn hướng dẫn và động viên.

Đề ra hạn ngạch và thi hành

Các hạn ngạch cá nhân được thiết lập ở hai mức độ trong phạm vi một tổ chức: mức độ chung (chiến lược) và mức độ giám đốc bán hàng cơ sở (chiến thuật), xem hình 6-3.

Chính sách chung và mức độ chiến lược

Bộ phận điều hành hay bán hàng có trách nhiệm đối với việc xác định hạn ngạch cần phải lựa chọn loại hạn ngạch để sử dụng và xác định tầm quan trọng có liên quan của các loại hạn ngạch ấy.



H 6-3. Lập hạn ngạch

Lựa chọn loại hạn ngạch. Quyết định sử dụng hạn ngạch bán hàng, hoạt động hay tài chính phụ thuộc vào chính các yếu tố như mục đích lâu dài của hãng, đặc tính của thị trường và của sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống kế toán và thu thập dữ kiện và vào đặc tính của lực lượng bán hàng. Các ví dụ sau đây nêu lên các trường hợp cụ thể xác định loại hạn ngạch tốt nhất.

- Các hạn ngạch tài chính chú ý nhiều đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống kế toán trong các báo cáo thường kỳ tổng quát của một khu vực. Không có khả năng đó, các hạn ngạch tài chính có nghĩa rằng các hành vi trực tiếp của nhân viên bán hàng không thể tin cậy được.

- Các điều kiện thị trường ổn định với các khu vực hoạt động gần với năng lực bán của công ty cần có các hạn ngạch chi phí bên cạnh các hạn ngạch bán hàng. Các khối lượng bán ổn định hơn thì kiểm soát chi phí liên tục hơn sẽ có lợi nhuận trên mức giới hạn dưới.

- Các hạn ngạch chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và tính kiên định về tính toán bị giảm thấp. Sự tập trung giảm thấp chi phí dưới những điều kiện này của một nhân viên có thể không tiêu phí vốn cho hạn ngạch và đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai.

- Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và/ hoặc các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ và hỗ trợ bổ sung, các hạn ngạch hoạt động có thể thích hợp hơn hạn ngạch bán.

- Các hạn ngạch bán theo đơn vị đo lường sẽ tốt hơn tính bằng tiền khi giá cả hay thay đổi và ngoài sự kiểm soát của nhân viên hay của công ty.

Xác định tầm quan trọng tương đối của từng loại hạn ngạch được sử dụng. Quyết định này coi như một hãng sử dụng nhiều loại hạn ngạch, hãng này cần phải quyết định tính toán chúng như thế nào. Sự đề ra những suy xét trước này là một quyết định quản trị tất yếu được cả cấp quản trị cao nhất hoặc cấp cơ sở thực hiện trên cơ sở chiến lược của công ty và kinh nghiệm điều hành. Ví dụ, nếu một công ty đang cố gắng tạo một phần thị trường thông qua phát triển các khách hàng mới, thì sau đó một hạn ngạch về khối lượng hàng bán theo khách hàng mới sẽ được đề ra trên cơ sở năng lực ở từng khu vực. Nếu chiến lược chung là xây dựng sự thâm nhập trong khách hàng đang có, thì sau đó hạn ngạch về khối lượng bán trực tiếp sẽ là tối cao.

Trách nhiệm của giám đốc bán hàng cơ sở

Xác định trình độ của từng hạn ngạch ở từng khu vực. Một khi công ty đã quyết định sử dụng loại hạn ngạch và tính quan trọng của chúng, số lượng thực tế cần phải được phân bổ đến từng khu vực và nhân viên theo từng loại ngạch được sử dụng - Kết quả hoặc hành vi.

1. Kết quả.

Ví dụ: nếu hạn ngạch kết quả là tổng số bán, một phương pháp mà một giám đốc có thể áp dụng là bắt đầu từ tỷ lệ tăng bán hàng được dự báo của công ty giao cho quận này vào năm tới và áp dụng nó tương tự với các khu vực trong quận đó. Cũng đơn giản và dễ như các cách này, lấy mục tiêu của công ty tăng 5% và đòi hỏi tất cả các khu vực đều đạt tăng 5%, như vậy tất cả các khu vực và cá nhân tất yếu như nhau. Thực chất, do sự khác biệt trong khả năng của nhân viên và sự khác nhau

rõ rệt giữa các khu vực nên một số khu vực có thể đạt được cao hơn 5% và một số khác thì ít hơn.

Một phương pháp khác là phép tương đồng đối với phương pháp từ dưới lên của dự báo bán hàng. Giám đốc bán hàng bắt đầu từ lượng bán hàng dự kiến tăng của công ty cho quận. Sau đó anh (chị) ta làm việc với từng nhân viên để phân tích từng khoản sản phẩm để xác định rõ khối lượng bán hàng tăng mà nhân viên đó có thể đạt được. Sau đó tổng số khối lượng bán được so sánh với hạn ngạch của quận nếu con số không đạt, người giám đốc lại lặp lại quá trình này cho tới khi tổng số lượng bán của các khu vực bằng hạn ngạch của quận. Nếu như công ty sử dụng phương pháp dự báo từ dưới lên, thường giám đốc cấp trên sửa lại dự báo của quận để đạt được các mục đích và chiến lược chung.

2. Hành vi.

Công việc đề ra một hạn ngạch hành vi đòi hỏi những kiến thức chuyên sâu và chính xác về vai trò quan trọng của các hành vi đối với một hoạt động có kết quả của bất kỳ khu vực nào. Hơn nữa, giám đốc và nhân viên cũng cần phải thích hợp với các hạn ngạch hành vi này để thiết lập các yêu cầu của một khu vực. Thông thường các công ty sẽ đề ra các hạn ngạch tổng quát và cho phép giám đốc và nhân viên trình bày tỉ mỉ các sự khác biệt riêng của khu vực.

Điều hòa những sự khác biệt. Bất kỳ một dự báo và ngân sách của một quận sẽ được giám đốc cấp cao chấp nhận chỉ khi nó phù hợp với các mục đích tài chính chung, một giám đốc bán hàng cơ sở cần phải đảm bảo chắc rằng tổng các hạn ngạch cho từng nhân viên được báo cáo đạt được hoặc bổ sung vào hệ thống hạn ngạch của quận mình. Điều này rất quan trọng đối với các hạn ngạch kết quả, nó ảnh hưởng trực tiếp tới các mục đích thực hiện chung và các hoạt động được thi hành ở các phòng, ban khác như phòng lên kế hoạch sản xuất (Tất nhiên, đó là cho rằng giám đốc vùng đề ra các hạn ngạch khác nhau cho từng quận trên cùng một cơ sở).

Các quy định trong lập hạn ngạch

Đề ra một hệ thống hạn ngạch, thi hành và đánh giá chúng là một quá trình vận hành không đơn giản. Một loạt các quy định trực tiếp tác động đến tính hiệu quả của hạn ngạch và đến phương pháp mà lực lượng bán hàng thi hành chúng.

Cái gì tạo nên một chương trình hạn ngạch tốt?

Một chương trình hạn ngạch được coi là tốt nếu trong đó các hạn ngạch được đề ra thích hợp, có khả năng thực thi, dễ hiểu và đầy đủ.

Thích hợp.

Các hạn ngạch không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của công ty có thể, ở mức tồi tệ nhất, làm "nản lòng" lực lượng bán hàng. Còn ở mức tốt nhất là chúng bỏ qua. Ví dụ: nếu một công ty hàng năm có một hạn ngạch về số lượng lần gọi bán trong ngày, nó cần được xem xét kỹ để xác định nếu mức độ các lần gọi hoặc ý tưởng của một hạn ngạch tiếp được đề ra trong môi trường bán hàng hiện tại.

Khả năng thực thi.

Vấn đề bàn luận ở đây là có cần các hạn ngạch về giá trị cao nhất để đánh giá mức độ hoàn thành của từng người hoặc rào chắn thực sự là tất cả các nhân viên đều muốn đạt hạn ngạch với sức lực bình thường. Các hạn ngạch cao có thể được coi như một khuyến khích mạnh đối với các nhân viên và tăng cường sự tín nhiệm của giám đốc trong khả năng thực hiện các hạn ngạch của nhân viên. Nhưng nếu hạn ngạch quá cao, các nhân viên có thể sẽ không cố gắng bởi vì họ tin rằng hạn ngạch là mục đích không thể đạt được hoặc họ có thể gian dối để đạt được hạn ngạch. Có sự thỏa hiệp rằng các hạn ngạch nên cao nhưng có thể đạt được với hao phí lao động có chất lượng.

Một nghiên cứu so sánh một số các quận bán hàng cho thấy các quận tốt nhất là các quận có cả giám đốc và nhân viên với các mục đích cao. Như vậy, sự xác định hạn ngạch ở các mức độ cao cho nhân viên cũng đòi hỏi người giám đốc phải tạo ra một môi trường mà ở đó các mục đích cao được coi là chỉ tiêu. Các môi trường thực hiện cao này cũng là đặc trưng của dạng quản trị hỗ trợ cộng với sự đề ra mục đích nhóm mạnh.

Dễ hiểu.

Nguyên tắc "Hãy giữ cho đơn giản" tuy cũ nhưng luôn luôn phù hợp với một chương trình hạn ngạch. Nếu một hệ thống hạn ngạch quá phức tạp thì lực lượng bán hàng sẽ không hiểu nó và một số lượng lớn các nhân viên có thể sẽ bỏ qua chúng. Hãy thiết lập hạn ngạch với sự lôi cuốn nhân viên hoặc sự tham gia tích cực của họ, hoặc xác định một cách rõ ràng từng thành phần và giải thích ý nghĩa của họ và sự ảnh hưởng của chúng tới nhân viên về mặt tài chính hoặc trong những hoạt động hàng ngày của họ.

Tính đầy đủ.

Một chương trình hạn ngạch tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được hạn ngạch đề cập tới giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng công ty không tin rằng nó quan trọng. Có thể nhân viên này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

Sự tham gia của lực lượng bán hàng vào việc thiết lập hạn ngạch

Như đã nêu ra trước đây, các công ty thông báo sự áp dụng tích cực hình thức tham gia các quá trình dự báo của các nhân viên bán hàng. Phương pháp tương tự cách từ dưới lên được áp dụng trong đề ra hạn ngạch có khoảng 56% các công ty được nghiên cứu liên kết với nhân viên bán hàng trong quá trình đề ra hạn ngạch. ý kiến chung là các nhân viên sẽ đệ trình các đánh giá mang tính chất định kiến trong các dự báo và hạn ngạch nếu sự trả công của họ bị giới hạn vào các đánh giá đó. Tuy nhiên, một cuộc khảo sát thi hành bán hàng cho thấy, họ không trải qua những định kiến này. Thực tế, có một công ty phát hiện ra rằng các nhân viên đã có một cam kết lớn hơn đối với các hạn ngạch của họ khi họ tham gia vào xác định các hạn ngạch. Tất cả các tình huống này cho thấy hạn ngạch được đề ra bởi hai phía giám đốc và nhân viên, chứ không phải bởi một nhóm các lực lượng bán hàng.

Điều gì xảy ra nếu họ không thi hành hạn ngạch?

Điều gì sẽ xảy ra khi hạn ngạch được đề ra, các nhân viên thông hiểu chúng, nhưng hạn ngạch vẫn không được hoàn thành? 81% các công ty được nghiên cứu chỉ ra rằng không có gì xảy ra quá nhiều ngay lập tức đối với những ai không đạt được hạn ngạch. Điều này cho thấy nguyên nhân không thực hiện hạn ngạch rất quan trọng. Nếu nó ở bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên thì lỗi lầm sau đó được bỏ qua. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm thì các hành vi điều chỉnh có thể được thực hiện sau khi đánh giá thi hành.

Hạn ngạch và thực tiễn quản trị

Trong nhiều môi trường bán hàng, các hạn ngạch là một thành phần chủ chốt trong quản trị lực lượng bán hàng có hiệu quả. Các hạn ngạch có thể là các mục tiêu của chương trình quản trị theo mục tiêu. Chúng có thể giúp cải thiện khả năng sinh lời của quận và của công ty nhờ hướng các cố gắng của nhân viên tới bán các sản phẩm có tổng số thu nhập cao hơn. Cuối cùng, chúng tạo cơ sở để một kế hoạch trả công bán hàng tích cực có thể được thi hành.

Như vậy, đề ra hạn ngạch không phải là một khoa học chính xác. Nhưng bắt đầu từ dự báo bán hàng và đánh giá các yếu tố tác động trong các khu vực, các hạn ngạch bán hàng và hạn ngạch hoạt động hiện thực có thể được qui định cho từng nhân viên và từng khu vực. Tầm quan trọng đặc biệt của các hạn ngạch trong việc thiết kế các chương trình trả công và đánh giá thực hiện của nhân viên cho thấy chúng cần được các giám đốc bán hàng thiết lập một cách kỹ lưỡng để áp dụng có hiệu quả.

3. Lập ngân sách

Thế nào là một ngân sách bán hàng?

Trong nghĩa hẹp, ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan tới bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động. Một ngân sách thường thường xác định một hạn mức bằng tiền mà các nhân viên bán hàng và giám đốc có thể chi phí theo các hạng mục như tiếp khách hàng, tăng lượng bán và đi lại. Những hạn mức này có thể được xét bằng tiền theo các mục trong một ngày như về thực phẩm, khẩu phần ăn ở.

Ở một công ty, người giám đốc có trách nhiệm tối thiểu trong lĩnh vực này vì vậy không có các danh mục hoạt động không có nguồn ngân sách. ở các công ty khác, tuy vậy, các số lượng chính của nguồn tiền được dùng để quảng cáo và trả chi phí người đi tuyển bên ngoài và giám đốc có một phạm vi rộng về sự phân bổ chúng như thế nào.

Xây dựng một ngân sách

Ngân sách có thể được công ty hoặc giám đốc bán hàng xây dựng. Một cách lý tưởng thì ngân sách bán hàng của quận được hình thành nhờ các mục tiêu đã xác định cho quận và sau đó tạo nguồn tiền tệ để đạt được các mục tiêu đó. Cách này được biết đến như phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ của lập ngân sách và thường được xem như một phương pháp lập ngân sách tốt. Thông thường hơn, công ty bắt đầu từ xem xét các khoản chi phí của năm trước, so sánh chúng với khối lượng bán dự kiến và hạn ngạch của năm đó. Các chi phí theo kế hoạch cho tới cuối năm hiện hành được xem xét lên hoặc xuống trên cơ sở dự báo bán hàng mới của quận và hạn ngạch mới, vì thế các mục tiêu lợi nhuận chung theo kế hoạch đạt được.

Hiểu một ngân sách được sử dụng như thế nào?

Đầu tiên khi một ngân sách được thiết kế, nó là một bộ phận của kế hoạch, bởi vì mỗi yếu tố đều chứa đựng một số lượng tiền giành cho một chức năng hoạt động cụ thể của năm tới. Từ dự kiến kế hoạch, mô hình bán hàng và chi phí cho giám đốc quận được lập thành chỉ tiêu. Mô hình bán là hạn ngạch (số tối thiểu) mà anh (chị) ta mong muốn đạt được và vượt nó, còn mô hình chi phí là phí tổn cao nhất mà anh (chị) ta không được vượt qua.

Giám đốc bán hàng cần phải thường xuyên làm việc với ngân sách đã được dự toán cho các bộ phận. Giám đốc đánh giá các chi phí của giám đốc và nhân viên, cân đối lợi nhuận dự kiến với các quỹ sẵn có theo các khoản mục trong ngân sách. Thường thường khi ngân sách tăng sẽ đòi hỏi giám đốc "bán" sự tăng này cho giám đốc cấp cao, khi thực hiện các chi phí hiện tại người giám đốc cần phải dự kiến các quỹ cho các cam kết tương lai.